



UN PROCESO PARA LA DIRECCIÓN DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

MSc. Lic. Teresa Cruz Cordero. Consultora Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEECC). Universidad de La Habana.

GENERALIDADES

Es conveniente destacar que la Metodología que se presenta constituye una guía metodológica para el proceso de Consultoría. La misma es flexible y puede ser y enriquecida con la habilidad del consultor para la facilitación del proceso. Tiene un carácter integral, sistémico, participativo y pueden realizarse múltiples adaptaciones para ser utilizado en diferentes entidades, lo cual se ha probado en diferentes organizaciones.

Abarca la proyección y marcha de los cambios de la entidad en los aspectos estructurales, organizativos, funcionales y de los recursos humanos desde su etapa inicial.

No se utiliza un enfoque puro en este proceso, de Diagnóstico o Visión, lo que se ha dado en llamar "Empujar el Presente" o "Halar el Futuro", se considera que ambos pueden conjugarse, es decir se puede diagnosticar e ir proyectando, de hecho la experiencia indica que aunque se comience con el estudio del estado actual, no puede obviarse el futuro ya que hay que derivar

(desde este momento) objetivos, que están basados en una Visión aunque esta en su inicio sea, lo que le hemos dado en llamar "**Aproximación a la Visión**".

En tal sentido no se debe violentar el propio estado de evolución del cambio porque aunque la flexibilidad es un atributo tanto del éxito personal como organizacional el equilibrio también es necesario, inclusive aunque se hable del Equilibrio Dinámico. Por otro lado las organizaciones y el propio hombre deben vivir un poco más el aquí y el ahora ya que un estado demasiado futurista nos puede conducir a la utopía, si es que no se dirige este proceso con inteligencia, cuidado, tacto, precisión y siendo objetivos, con información certera y suficiente.

El proceso se concibe de lo más general a lo particular, esto es, se analiza la organización desde un marco integral hasta sus eslabones más elementales dados por los puestos de trabajo sin perder el enfoque sistémico.

Se realiza etápicamente. En cada etapa se logran objetivos intermedios, los cuales permiten la realización de los siguientes pasos, de orden

superior. Puede ser utilizado por cualesquiera especialistas siempre que tenga los conocimientos de las técnicas y métodos que le permitan la conducción de este tipo de proceso

El trabajo puede culminar en cualquier etapa, de decidirse continuar debe garantizarse el cumplimiento de los objetivos y subobjetivos de las etapas, fases y tareas antes de dar curso a las nuevas acciones.

En cada una de las etapas el objeto de trabajo será un elemento más detallado de la organización y considera además de la implicación de la dirección, consultores y trabajadores en general, la adhesión de otros especialistas que pueden estar relacionados de forma directa o indirecta con la solución de los problemas planteados y para condiciones dadas. Con ello pueden incorporarse profesionales de los organismos superiores a la entidad, especialistas de centros de investigación y desarrollo, técnicos de empresas de la misma rama o sector, del mismo territorio o de organizaciones suministradoras y clientes. En todos casos se parten de las premisas de que compartan los métodos participativos – colaborativos y con el compromiso ético de lealtad a la organización.

El proceso consta de 4 etapas las que se adaptan a las condiciones concretas de la empresa y se denominan:

- **Exploración**
- **Diagnóstico**
- **Transformación**
- **Alumbramiento**

La Metodología se presentó en diferentes Eventos ha sido premiada en dos ocasiones y fue Tesis, de la autora en opción por el Título de Master en Consultoría y Desarrollo Organizacional, se aplicó en varias organizaciones.

La misma es el resultado de la investigación en el estudio del cambio

cultural - organizacional, el diseño de las estrategias en las organizaciones, enriquecida con el estudio de metodologías elaboradas para el desarrollo de consultorías, así como de la experiencia en la aplicación de este tipo de proceso en organizaciones cubanas y de la experiencia en los diferentes cursos impartidos sobre el tema tanto en Post - Grados como en Pre - Grado.

Como resultado de su aplicación se profundizó en el estudio de la Cultura Organizacional y se le ha incorporado un cuerpo de fundamentos metodológicos que contribuye a su ampliación y profundización en este sentido, para este trabajo se han tenido en cuenta otros tipos de investigaciones tanto de autores nacionales como internacionales.

En la **Etapas de Exploración** se tiene el objetivo de alcanzar un conocimiento preliminar de la entidad y una primera aproximación al convenio de que hacer, y con cuánta profundidad, en qué tiempo, con quienes trabajar y otros parámetros del proyecto, desde este momento se comienza el *Auto Conocimiento primera Fase del cambio cultural*. Esta etapa es fundamental aquí se decide la entrada o no a la organización

Las fuentes informativas que nutren el conocimiento de los consultores externos es uno de los sentidos de la búsqueda y resultan muy variadas, de carácter fundamental, verbal, interno, y externo, abarcando elementos técnicos, geográficos, históricos o resultados de la organización, así como datos del papel y lugar que ésta ocupa en su rama, sector, esfera económica, en el territorio de la nación.

En la **Etapas de Diagnóstico** se percibe el objetivo de tener un conocimiento más detallado de la organización y de su interrelación con el entorno, a la par de desarrollar una evaluación conjunta con los miembros de los sectores susceptibles de perfeccionamiento y cambio.

Se inicia con esta el movimiento de todos los recursos laborales de la entidad y el proceso de aprendizaje en el sentido de la búsqueda de un nuevo estado deseado, siendo imprescindible tocar todos los resortes motivacionales para la atención, cooperación y participación voluntaria de sus integrantes.

En adición a las fuentes informativas de la etapa de exploración, se acumulan datos de lo que se perciba - con mayor agudeza- en la observación y con el rastreo de informes estadísticos, memorias, lenguaje, imágenes, rutinas y juicios críticos que permitan la valoración de la naturaleza de la cultura de la organización., por lo que se profundiza en la fase de Auto conocimiento

La **Etapas de Transformación** tiene el objetivo de desarrollar la conceptualización de los saltos renovadores, plasmar en proyectos de las nuevas figuras que integrarán el estado deseado y formular las metas y acciones del corto y mediano plazos en función del cumplimiento de los actuales objetivos en tránsitos a los de largo alcance para lograrlo de la materialización de la visión.

De las etapas anteriores puede decirse que tenían un carácter preparatorio, de acciones involuntarias indicadas, tendientes al logro de algunas modificaciones de comportamientos de comprensión de las necesidades de evolución mental, donde las personas actuaron con expectación y en adaptación al enfoque del proceso.

En esta por el contrario, alcanzan sentimiento motivacional que facilita el desencadenamiento de las ideas innovadoras de sus miembros y la explotación de la energía que produce la cohesión grupal, aquí la fase de auto cambio cultural se hace más fuerte

Se trabaja de forma más intensa al desarrollar múltiples acciones

concretas, con gran número de grupos y se someten a consulta todas las proyecciones, lo que refuerza los estados de sentido de pertenencia y compromiso con la configuración del proyecto de cambio.

Finalmente, la **Etapas de Alumbramiento** es una mezcla de actos de evaluaciones –correcciones - nuevas proyecciones, que tienen diferentes tiempos de duración. Una acción termina cuando se ha alcanzado una meta y ésta es el inicio de otra. No obstante en el sentido de dirección que esta se proyecta, si se ha alcanzado el ideal trazado inicialmente, se llega a un punto donde una nueva proyección - regreso a punto antecedente- se hace necesario.

En esta etapa la organización tiene suficiente madurez para un trabajo de mayor independencia, pues a todo lo largo del proceso ha tenido entrenamiento, retroalimentación de los aciertos y deficiencias, experimentación de ensayo - error y alcanzando transformaciones culturales que facilitan el autodiseño de nuevos perfeccionamientos sobre bases de una metodología de trabajo conocida, que por demás se enriquece por los propios agentes de la organización.

Tres componentes que se propagan a lo largo del vencimiento de todas las etapas son la **Observación el Entrenamiento y la Retroalimentación.**

La **Observación.** Es un instrumento de acción continua que funciona como energía de alimentación a proceso y que tiene el objetivo de registrar de forma permanente datos complementarios a las informaciones conocidas, comprobaciones independientes que se requieren, y en general, recibir mensajes de todo lo que pasa a nuestro alrededor.

Se dirige fundamentalmente a las emociones, conductas o desempeños de todos los desempeños o grupos, lo que puede lograrse con atención a

una planificación sobre hechos o personas en situaciones dadas, o de forma casual.

Sus ventajas se acrecientan en tanto se hace más familiar la figura de los consultores y más espontáneos los comportamientos de los trabajadores, pues la forma en participación añade matices típicos de las reacciones, que son de alto valor.

El Entrenamiento es una vía que acelera las posibilidades de cambio sobre todas las personas y en todas las dimensiones donde se requieren nuevas mentalidades y conocimientos.

Debe ser abundante en métodos y apoyarse en todas las técnicas participativas que contribuyen a elevar las motivaciones y a enriquecer el clima de trabajo. Siempre que resulte apropiado debe concordar con los objetivos vencidos y los proyectados en breve plazo, de manera que se refuerce el proceso de aprendizaje que haga perdurable la capacidad de reproducción de perfeccionamientos similares- aunque de mayor nivel en espiral- para la permanente reinvencción de la organización.

En este sentido se satisfacen las expectativas de los individuos que se rompe el halo de misterio e incertidumbre que se crea alrededor del proceso y que no siempre es de carácter positivo. Al igual que la organización comparte con nosotros todas sus interioridades, nosotros correspondemos a ello con la claridad del proyecto que se desarrolla.

La **Retroalimentación** como su nombre lo indica nutre al proceso de la información a cerca de los efectos o consecuencias de cada acción de objetivos compartidos y facilita la regulación de todo lo que se proyecta al inducir la comparación de las desviaciones entre los resultados deseados y los reales.

Sé retroalimentan todo tipo de actos u operaciones de manera que los individuos y grupos adopten este

medio como eficiente herramienta de autocontrol.

DESCRIPCION DETALLADA DE LAS ETAPAS Y FASES

Las etapas señaladas en el punto anterior se detallan a continuación.

ETAPA DE EXPLORACION:

Es la fase del estudio previo, donde se obtiene un conocimiento preliminar de la organización, se logra la primera aproximación al convenio de qué tiempo, con quienes trabajar y otros parámetros del proyecto.

La información para esta fotografía de la organización se obtiene de diferentes fuentes, fundamentalmente de la propia empresa en comunicación verbal y no verbal, abarcando elementos técnicos, geográficos, históricos, resultados de la producción y los servicios, datos del lugar y papel que ocupa en su rama, sector, esfera económica, el territorio y la nación, comenzando desde esta Fase de Autoconocimiento de la cultura organizacional.

Consta de las siguientes acciones que guía el consultor externo:

Preparación de los consultores internos
Entrevista con el patrocinador
Entrevista con la alta dirección
Reunión de presentación a la alta dirección
Reunión con el grupo de preselección como consultores internos

La salida de la fase puede ser:

- Determinación de no continuar el proceso
- El diseño estratégico del proceso de Consultoría, con los detalles del procedimiento a seguir en la fase del diagnóstico.

ETAPA DE DIAGNOSTICO:

En esta Etapa se persigue el objetivo de tener un conocimiento más detallado de la organización y de su interrelación con el entorno, a la par que desarrolla una evaluación conjunta de sus miembros de los factores susceptibles de perfeccionamiento y cambio.

Se inicia con ella el movimiento de todos los recursos laborales de la entidad y el proceso de aprendizaje en el sentido de búsqueda de un nuevo estado deseado, siendo imprescindible tocar todos los resortes motivacionales para la atención, cooperación y participación voluntaria de sus integrantes.

En adición a las fuentes informativas de la etapa de exploración, se acumulan datos de lo que se percibe con mayor agudeza en la técnica de observación y con el rastreo de informes estadísticos, memorias, lenguaje, imágenes, rutinas y juicios críticos, entre otros aspectos que se relacionan que permitan la valoración de la naturaleza de la cultura de la organización hacia sus estructura más interna. En este sentido se profundiza en la estructura formal e informal.

La Etapa consta de las siguientes acciones:

- Reunión de la alta dirección (tantas como sean necesarias)
- Trabajo con el grupo de consultores internos (si se decide su constitución)
- Ampliación del proceso a toda la Empresa(necesario y fundamental)
- Creación de otros grupos de trabajo (de así considerarse necesario)
- Otras acciones que pueden considerarse de acuerdo al Diseño Estratégico de esta Etapa realizada La experiencia ha indicado la necesidad de iniciar **Pasos Preliminares de la Etapa de Transformación** (Proyección Futura), como Aproximación a la Visión, Objetivos, entre otros que considere el consultor dada las

condiciones particulares de la organización

Los aspectos que se analizan en esta Etapa durante el proceso son: Listado de Problemas o Mejoras, Proceso Esencial, Misión Factores Claves de Éxito Areas de Resultados Claves Implicados Caracterización del Consejo de Dirección .

PROBLEMAS O MEJORAS

Según considere el consultor dadas las condiciones específicas de a organización, decidirá de conjunto con los participantes en el proceso ¿qué identificar? .De lo que se trata es de determinar aquellas situaciones que de manera directa y negativa inciden el trabajo de la entidad, para poder concentrarse en el rediseño de ésta buscando sistemas de trabajo y nuevos paradigmas que no den cabida a estas.

Es importante señalar que los problemas no serán una lista de incertidumbres e frustraciones esimista y extensas sino, todo aquello que los miembros participantes en el proceso consideran lo desvía de un estado superior, y deseado de su organización, por tal razón es importante tener claro las situaciones que se desean cambiar.

PROCESO ESENCIAL

El enfoque de proceso se ha ido mejorando en cuanto a no sólo diagnosticar –mediante métodos participativos – cuáles son los proceso esenciales de la organización sino concebir además el

“ Enfoque por Procesos” como vía para el rediseño de esta. En este sentido este enfoque es un valioso instrumento a la vez que practico, al momento de que los integrantes de la organización aporten al consultor los elementos necesarios para que todos juntos elaboremos los procesos esenciales. Es importante destacar que este enfoque debe incluir la satisfacción al cliente. El Cliente debe

ser una **Parte Esencial del Proceso Esencial**

La experiencia de trabajo con organizaciones utilizando este “Enfoque” indica que por lo general se tiende a la proyección hacia dentro de la organización, no identificándose las actividades básicas del ciclo del cliente dentro de los procesos esenciales de la misma.

Este debe constituir la base fundamental a partir de la cual elaborar los Mapas de Procesos que detallen las particularidades de los elementos con respecto a Entradas, Procesos, Salidas y articularlo con el Ciclo el Cliente que corresponda.

MISION

La finalidad máxima que debe perseguir, aquella sin la cual no tiene sentido su existencia, lo que caracteriza la organización y por lo cual fue creada, no debe confundirse con las tareas básicas ni con las secundaria, ni con los objetivos, lo importante es que sea compartida y conocida por todos y que siempre estos se sientan plenamente identificados con ella.

Es en su definición más sencilla y comprensible “ Razón de Ser de la Organización”

La MISION no es una simple consigna, es la estrategia sintetizada, es la simiente de la Arquitectura Organizacional

Lo principal esta en lograr consenso del colectivo de dirección de la organización, sobre esta, lo que no es sencillo pero si necesario. La Misión debe ser definida, escrita y divulgada, aquí el consultor puede usar diferentes herramientas que existen para este fin de acuerdo a su consideración y validación del grupo.

Responde a determinadas preguntas, hay autores cubanos como

Portuondo¹ que tiene en cuenta en el momento de definir la Misión elementos, como: En qué negocio se actúa, Aspiraciones y Filosofía

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La organización tiene elementos claves, que definen su orientación, responden a la pregunta ¿dónde se gana el juego de la organización? y es ahí el lugar donde concentrar los esfuerzos, es para el consultor fundamental en cuanto a la guía del proceso

AREAS DE RESULTADOS CLAVES

Son las áreas fundamentales de trabajo, son estratégicas para la organización y sin ella no cumple la misión, las mismas pueden ser cambiadas por diferentes razones, por lo que hay que estar validando las mismas.

IMPLICADOS:

Son las organizaciones, organismos, instituciones, grupos de personas u otros que están directamente vinculados con la entidad y que tienen que ver de una u otra forma con el desarrollo de sus actividades y el logro de sus resultados para el cumplimiento de la Misión y la materialización de la Visión.

CARACTERIZACIÓN DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL

Durante la etapa se realizan diferentes estudios para iniciar la fase de penetración de la cultura organizacional. Entre ellos: en relación con el equipo directivo, se hace una caracterización que incluye determinados indicadores que se consideran fundamentales, entre ellos: Orientación Gerencial, Relación Grupal, Percepción del Ambiente Laboral Comunicación Motivación

1 Portuondo Angel Luis, Parte IV: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Tematicas Gerenciales Cubanas .CCEDC Habana 1997

Utilización del Tiempo Orientación al Control, Forma de Aprendizaje, Valores. otros.

En reuniones con el Consejo de Dirección se presentan y analizan los resultados de la caracterización, permite una reflexión en cuanto a:

- Elementos básicos que conforman la cultura del Consejo de Dirección
- Esbozo preliminar de las nuevas normas y valores que deben ser diseñados

y asimilados en las fases de autocambio y autosolidificación de la cultura

Durante la etapa se profundiza en la Fase de Autoconocimiento de la Cultura, que comienza en la Etapa de Exploración, Perfilamos los “Principios Culturales” (Estado Cultural Deseado).

ETAPA DE TRANSFORMACIÓN

La Etapa tiene el objetivo de desarrollar la conceptualización de los saltos renovadores, plasmar en proyectos las nuevas figuras que integrarán el estado deseado y formular metas y acciones del corto y mediano plazo en función del cumplimiento de los actuales objetivos en tránsito a la nueva fórmula empresarial y a las de largo alcance para lograrlo.

De las etapas anteriores puede decirse que tenían un carácter preparatorio, de acciones involuntarias inducidas, tendientes al logro de algunas modificaciones de comportamientos y de comprensión de las necesidades de evaluación mental, donde las personas actuaron con expectación interiorizando la Cultura Organizacional e identificado valores actuales que puede entorpecer la Visión.

En Etapa se alcanza un alto sentimiento motivacional que facilita el desencadenamiento de las ideas innovadoras de sus miembros y la explotación de la sinergia que produce la participación e involucración, que el

propio proceso debe inducir mediante las dinámicas grupales

Se trabaja de forma más intensa al desarrollar múltiples acciones concretas, con gran números de grupos y se someten a consulta todas las proyecciones, lo que refuerza los estados de sentido de pertenencia y compromiso con la configuración del proyecto de cambio.

Aquí aún cuando ya existe un Diagnóstico de la Cultura Organizacional, se debe continuar su profundización más aún cuando existe el objetivo de modelar los cambios culturales, entre ellos elementos fundamentales como “valores” que la organización necesita para impulsar la estrategia organizacional.

La planeación de los cambios es parte misma de su realización y se distinguen tres momentos de proyección.

NIVEL 1

Conceptualización del proceso.

Direcciones de Desarrollo

Acontecimientos Externos.

Análisis - Evaluación de los Acontecimientos Externos e Internos.

NIVEL 2:

Formulación de escenarios.

Declaración de la visión.

Examen crítico..

Iniciación de cambios parciales

NIVEL 3:

Opciones estratégicas.

Adecuación estructural – organizativa.

Decisiones estratégicas.

Acciones estratégicas.

Barreras.

Los pasos anteriores pueden resolverse con una mayor o menor agrupación en dependencia de las condiciones concretas de la entidad y la facilidad con que fluyan las ideas en las sesiones de trabajo que se ejecutan.

La división en niveles es casi formal, aunque los mismos responden:

Proyección 1: profundización necesaria del lugar en que nos encontramos

Proyección 2: para modelar las transformaciones

Proyección 3: para decidir los caminos por donde transitar

La conceptualización del proceso.

Se realiza un recuento de las etapas y acciones ya realizadas y se detalla el trabajo a realizar en los tres niveles de proyección

Direcciones de Unidades Estratégicas de Negocio

Se listan las líneas fundamentales de productos o negocios en que se proyecta continuar o iniciar, que tendrán permanencia en el tiempo, impacto en el mercado, garantías de realización por dominio o innovación tecnológica, materiales o procesos, fiabilidad de calidad, canales de distribución reales o potenciales y otros elementos que ofrezcan ventajas competitivas.

Las UEN se corresponden con la misión de la organización y proporciona beneficios económicos y satisfacción social. Ofrecen oportunidades de efectividad y crecimiento distintos y/o requieren un planteamiento estratégico diferente, ya que tienen un entorno específico y acciones específicas.

Si bien está claro lo anterior puede existir similitud de algunos factores de éxito entre una actividad y otra por lo que es posible reagrupar estas a fin de aprovechar las posibles sinergia, así como para no multiplicar el número de situaciones distintas de la organización y de esta forma reducir el trabajo de los directivos.

La estrategia de cada UEN, es autónoma, aunque no independiente de las demás, ya que se integran en la Estrategia de la Organización, la que

no es la simple suma de las estrategias de todas ellas, es su integración, lo que requiere un análisis global.

Acontecimientos Externos:

Son los hechos no controlables de carácter nacional o internacional que pueden ocurrir en próximos períodos e influir directamente o de forma indirecta en las producciones o servicios que se realizarán con consecuencias positivas o negativas. Estos elementos no pueden evaluarse estáticamente.

Análisis -Evaluación de las Fuerzas Internas y Externas

Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización y las amenazas y oportunidades que pueden propiciar el entorno se realiza una evaluación del peso o fuerzas de cada una de ellas

Para tal fin se aplicará la técnica que el consultor considere mas apropiada a la organización, la Matriz DAFO puede ser una de ellas, la importancia está en la identificación las fuerzas, debilidades, (Internas) amenazas y oportunidades(Externas) por separados.

Declaración de Escenarios

Es la declaración anticipada de los acontecimientos futuros que va a influir en el cumplimiento de la misión y reaccionar sobre la visión que se va a formular.

Aunque pueden tomarse diversos criterios, lo usual es la definición de 3 escenarios: positivo - óptimo, intermedio - medio y negativo - pésimo.

Esta definición permite la construcción de estrategias ofensivas, de mantenimiento o defensivas que se empiezan a modelar en el pensamiento.

Visión

Una vez caracterizado el Estado Actual y definida la Misión, es necesario trazar el Estado Deseado, deben antes analizarse aspectos del entorno, por eso se realizan los pasos anteriores, no obstante ya en este momento, se tiene una ***Aproximación a la Visión la cual se analizó en la Etapa de Diagnóstico***

Esta es, si así puede decirse “ Un sueño de grandeza” pero alcanzable. Es una descripción de un estado futuro que se desea y es a la vez apremiante, además de ser una declaración de quién o qué planea usted y su organización.

La visión de la organización ha de tener en cuenta las visiones individuales de los integrantes del grupo directivo y no puede perder de vista el liderazgo de la misma.

La formulación de la visión es un ejercicio de ficción, esto debe estar claro para el consultor que requiere de la preparación de un ambiente creativo, de estímulo a las ideas novedosas y del consenso de la necesidad de saltos renovadores. No debe depender demasiado de los factores externos a organización para que realmente pueda ser controlada por esta.

Como cualquier proceso de recogida de criterios implica una depuración de ideas que se validan por el grupo, pues eso pasa a ser la máxima orientación para la estrategia de desarrollo.

La visión debe ser definida por la Alta Dirección por lo que debe tener liderazgo, ser detallada, positiva y compartida

Examen crítico

Paso fundamental de este proceso donde se hace una comparación entre el Diagnóstico y la Visión utilizando diversas técnicas. Se repasan las acciones de proyección hasta ese

momento y se hacen las precisiones o actualizaciones necesarias.

El examen crítico permite:

Iniciar las acciones de cambio del corto y mediano plazo que se correspondan con un Estado Mínimo Alcanzable en un tiempo prudencial, contando con el Diagnostico Cultural de forma que las fuerzas facilitadoras se acrecienten y/o mantengan y las resistentes se atenúen y/o anulen.

Ratificar y/o rectificar el plan de iniciación de cambios parciales encargados a los grupos de trabajo. Es decir flexibilizar las acciones si fuesen necesario de acuerdo los resultados, alcanzado.

Opciones Estratégicas

En este paso se determinan las alternativas según complejidad, independencia, inversiones, costos, durabilidad, impacto, beneficio, riesgos, conocimientos y otros efectos directos e indirectos, para la configuración definitiva de la estrategia.

Decisiones Estratégicas.

A partir de las alternativas evaluadas en el paso anterior y el análisis de su factibilidad se deciden los objetivos, políticas y vías alternativas considerando todos estos aspectos en sistema con ello se proyecta la materialización del estado deseado recogido en la visión.

Adecuación Estructural - Organizacional

Se realiza un análisis estructural de forma de precisar si las condiciones estructura - organización de funciones y grupos actuales permiten garantizar el cumplimiento de la estrategia derivada del estudio general hecho en la proyección. Esto puede concluir que en el momento actual, en el mediano plazo tengan que efectuarse cambios, lo cual se identificará con estadios de desarrollo y otros elementos para

tenerlos en cuenta inmediatamente que se presenten.

Acciones Estratégicas

Es el programa detallado de acciones que se realizarán en varios tiempos y que determinarán el cumplimiento exitoso, en tiempo y forma de los objetivos que se han acordado alcanzar. Contemplará según las necesidades y madurez de la organización responsables, áreas, participantes, plazos, etc.

Barreras

Se listan las instituciones, personas, regulaciones, estados de ánimo o cualquier otro elemento que va a constituir un freno u obstáculo para desarrollar las acciones estratégicas y se estudian las formas de sortear estos inconvenientes para que no anulen o retarden el curso de las acciones los resultados del análisis deban agregar acciones estratégicas al plan ya elaborado.

ETAPA DE ALUMBRAMIENTO

Es la cuarta y última etapa, es una mezcla de actos de evaluaciones – correcciones - nuevas proyecciones, que tienen diferentes tiempos de duración. Una acción termina cuando se ha alcanzado una meta y ésta es el inicio de otra. No obstante, en el sentido dirección que estas se proyectan, si se ha alcanzado el ideal trazado inicialmente, se llega a un punto donde una nueva proyección, regreso o punto antecedente se hace necesario.

En esta etapa la organización tiene suficiente madurez para un trabajo de mayor independencia, pues a todo lo largo del proceso ha tenido entrenamiento, retroalimentación de los aciertos y deficiencias, experimentación de ensayo - error y alcanzado transformaciones culturales que facilitan el autodiseño de nuevos perfeccionamientos sobre base de una Metodología de trabajo conocida, que por demás se enriquece por los

propios agentes de la organización.

LA OBSERVACION, EL ENTRENAMIENTO Y LA RETROALIMENTACION

Estos tres componentes de la Metodología son tan importantes como sus pasos y se desarrollan durante todo el proceso de trabajo, según se representa en el esquema que resume la secuencia de las acciones.

LA OBSERVACION.

Es un instrumento de acción continua que funciona como energía de alimentación al proceso y que tiene el objetivo de registrar de forma permanente datos complementarios a las informaciones conocidas, comprobaciones independientes que se requieran, y en general, recibir mensajes de todo lo que pasa a nuestro alrededor.

Se dirige fundamentalmente a las emociones, conductas y desempeños de todos los individuos grupos, lo que puede lograrse con atención a una planificación sobre hechos y personas en situaciones dadas, o de forma casual.

Sus ventajas se acrecientan en tanto se hace más familiar la figura de los trabajadores, pues la forma en participación añade matices típicos de las reacciones, que son de alto valor.

EI ENTRENAMIENTO

Es una vía que acelera las posibilidades de cambio sobre todas las personas y en todas las dimensiones donde se requieren nuevas mentalidades y conocimientos. Debe ser abundante en métodos y apoyarse en todas las técnicas participativas que contribuyan a elevar las motivaciones y a enriquecer el clima de trabajo. Siempre que resulte apropiado debe referir, con relación a la metodología en aplicación, en qué punto nos encontramos, cuales son los objetivos vencidos y los

proyectados en dicho plazo, de manera que se refuerce el proceso de aprendizaje que haga perdurable la capacidad de reproducción de perfeccionamiento similares aunque de mayor nivel en espiral para la permanente reinversión de la organización.

En este sentido se satisfacen las expectativas de los individuos y se rompe el halo de misterio e incertidumbre que se crea alrededor del proceso y que no siempre es de carácter positivo.

Al igual que la organización comparte con el consultor todas sus interioridades, este corresponde a ella con la claridad del proceso que se desarrolla.

LA RETROALIMENTACION

Como su nombre lo indica nutre al proceso de la información acerca de los efectos o consecuencias de cada acción de objetivos compartidos y facilita la regulación de todo lo que se proyecta al inducir la comparación de las desviaciones entre los resultados deseados y los reales.

Se retroalimentan todo tipo de actos u operaciones de manera que los individuos y grupos adapten este medio como eficiente herramienta de autocontrol.

BIBLIOGRAFIA

1. Alonso J., Castro de F. *Cambio, cultura y Marketing*. Revista Alta Dirección. No.14, Barcelona, 1994.
2. Ambrosio, Enrique. *Cultura como base de la Estrategia Empresarial*, Alta Dirección no. 158, julio-agosto 1991.
3. Arias, Fernando. *Administración de Recursos Humanos* Ed. Trilla, México, 1985.
4. Anzuzu, José M. *Cultura Organizativa, su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la*

Empresa. Revista Alta Dirección No. 120, Barcelona, 1995.

5. Biasca, Rodolfo. *Downsizing. Preparando la Empresa para los años 90*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1988.

6. Blanco, Humberto. *Notas sobre Dirección Estratégica*. Material de apoyo a la Maestría del CEEC, 1994.

7. Boris y Yoritz. *Estrategia en Acción*. Ed. Continental, México, 1989.

8. Castillo, José. *Sociología de la Empresa* Univ. Nac. de Educación a Distancia, Madrid, 1990.

9. CEEC (Colectivo de autores). *Consultoría, Métodos y Técnicas*, CEEC, UH, 1989.

10. Cruz, Teresa y Villanueva, Mirta. *Tecnología "Temir". Una fórmula para el Proceso de Perfeccionamiento Organizacional*, Ponencia, CEEC, 1993.

11. Cruz, Teresa. *Metodología de la Investigación Organizacional*. Material para la Maestría del CEEC, 1994.

12. Cruz, Teresa. *Cultura Organizacional y Mayor Calidad en la Formación del Economista*. Ponencia, CEEC, 1993.

13. Cruz, Teresa y Villanueva, Mirta. *La Consultoría y el D.O. La Tecnología TEMIR. Apuntes para un Entrenamiento* no.10, CEEC, 1993.

14. Denishaud (grupo). *Seminario Cuba-Canada . Sobre Los Recursos Humanos*, La Habana, 1992.

15. Dans, Keith, Nenston, John. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Ed.MC Graw HILL, México, 1990.

16. Doyle, Michael. *Creando Grandes Cambios Organizacionales*. Traducción CETED, UH .1988.
17. Doz y Prahalad. *La misión multinacional* .Ed. Free Press, EU, 1990.
18. Fernández, P. Oscar. *Dimensión Profesional y Humana del Directivo*. Revista Ideas Empresariales No.15, Madrid, 1987.
19. Garmendia, José A. *Desarrollo de la Organización y la Cultura de la Empresa*, Ed. ESIC, Madrid, 1990.
20. Gasalla Dopera, José. *Nueva Cultura Organizacional y Estrategia Empresarial*. Revista Economía Industrial no. 277, Ene-Feb, Madrid, 1991.
21. Gil Estallo, María A. *Configuración e Implantación de la Cultura en las Organizaciones*. Ed. ESIC, Market no. 53, julio-sept. 1986.
22. Jong S. Jun William. *Las Organizaciones del Mañana. Desafío y Estrategia* Ed. Trillas, México, 1980.
23. Hellert, Robert. *Las grandes decisiones de los grandes empresarios* Ed. Grijalbe, México, 1989.
24. Koonts Harold, Weiwrich, Heinz. *Elementos de Administración*. Sin referencia bibliográfica.
25. Lambin, Jean. *Marketing Estratégico* MC. Grow Hill, Madrid, 1989.
26. Katler, Philip. *Mercadotécnica*. Prentice-Hall, Hispanoamericana, SA, 1989.
27. Mc. Gregor Douglas. *El Lado Humano de la Empresa*. Ed. Mc.raw Hill, NY, 1960.
28. Margulies Newten, Raia, Anthony. *Desarrollo Organizacional. Valores, Procesos y Tecnologías*. Ed. Diana, SA, México, 1974.
29. Manso, Francisco. *El pensamiento estratégico de los modelos mentales*. Revista. ESIC-MARKET no. 70 España, 1990.
30. Morgan, Gareth. *Imágenes de la Organización* . Ed. Rama. 1990.
31. Ortíz, Santiago. *Consultoría y el Cambio en las Organizaciones*. Material de apoyo a la Maestría del CEEC, 1994.
32. Osgood, William R. *Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas* Ed. Nirma, Colombia.
33. Otero, Dania. *Desarrollo Organizacional*, Material de apoyo Maestría del CEEC, 1994.
34. Otero, Dania. *Cultura Organizacional*, Material de apoyo Maestría del CEEC, 1994.
35. Otero, Dania, Villanueva Mirta y García Silvia. *La Consultoría como Proceso de Cambio en la Cultura Organizacional*, Informe de Investigación, CEEC, 1992.
36. O.I.T. *La Consultoría de Empresas Guía para la Profesión*. Ed. Limosa, 1986.
37. Pérez Narbona, Jorge. *El Proceso de Consultoría en la Capacitación de los Cuadros de Dirección*, CETED, UH, 1989.
38. Pérez Narbona, Jorge. *El Proceso de Consultoría Integral Colaborativa de Nuevo Tipo*. Serie no. 003 , CETED, UH. Marzo, 1989
39. Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. Ed. Continental SA, México, 1989.
40. Pumpin, Cuno y otros. *La Cultura de las Empresas*. Revista L'Informativa no. 85, 1985.
41. Rodríguez, Fco. y Barreiro, Luis. *Técnicas para trazar estrategias en una organización*, CETED, UH, 1989.

42. Schein, Edgar H. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza y Janes Ed. SA. Barcelona, 1984.

43. Senge, Peter M. *La Quinta Disciplina* E. Granica, 1992.
